

dr Grzegorz Baran
Uniwersytet Jagielloński

POTRZEBA INNOWACJI ZARZĄDZANIA: CZY WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI WRAZ Z KLIENTAMI OZNACZA POCZĄTEK „ZARZĄDZANIA 2.0”?

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki rosnącej potrzeby innowacji zarządzania. W artykule podjęto próbę wykazania, że innowacje zarządzania silnie odpowiadają za tworzenie wartości i wzmacnianie konkurencyjności. Postawiono także otwarte pytanie, czy współtworzenie wartości wraz z klientami jest jednym z symptomów głębokiej zmiany w sposobie myślenia o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: innowacje zarządzania, współtworzenie wartości wraz z klientami, innowacyjne środowisko zarządzania, Zarządzanie 2.0

Summary

The need for innovation of management: Co-creating value with customers as the beginning of „Management 2.0”?

This article applies to the issue of the growing need for management innovation. The article attempts to demonstrate that management innovation are highly responsible for creating value and strengthening competitiveness. It has been also raised an open question whether co-creating value with customers is one of the symptoms of a profound change in thinking about management.

Keywords: management innovation, co-creating value with customers, innovative management environment, Management 2.0

Wstęp

Innowacyjne rozwiązania w różnych obszarach działalności są ważnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej przez poszczególne organizacje i całe społeczeństwa, a także motorem przyspieszenia gospodarczego, cywilizacyjnego i społecznego. Nic więc dziwnego w tym, że takie terminy, jak innowacje, innowacyjna gospodarka, zarządzanie innowacjami i inne im podobne, zdominowały w ostatnich latach znaczną część debaty na temat zarządzania. Innowatorzy jawią się jako ci, którzy potrafią rozwiązać najbardziej wymagające problemy. Mimo rosnącej potrzeby innowacyjności wciąż nie potrafimy opracować uniwersalnej teorii innowacji. Poszukiwane są natomiast nadal ich nowe źródła i obszary zastosowania.

Analizując nowe możliwości wprowadzania innowacji, bierze się coraz częściej pod uwagę samo zarządzanie. W artykule podjęto próbę wykazania, że tego typu innowacje w większym stopniu niż innowacje operacyjne, produktowe czy innowacje strategii odpowiadają za tworzenie wartości i wzmacnianie konkurencyjności. Postawiono także otwarte pytanie, czy współtworzenie wartości wraz z klientami jest jednym z symptomów głębokiej zmiany w sposobie myślenia o zarządzaniu, co symbolizować ma nazwanie go „Zarządzaniem 2.0”.

W celu wykazania silnej potrzeby zmian w obecnym sposobie rozumienia zarządzania poddano analizie istotę i znaczenie innowacji zarządzania. Zwrócono uwagę na niedopasowanie wciąż celebrowanego a jednocześnie archaicznego modelu zarządzania do wielu dziedzin i sposobów współczesnego życia. W artykule przedstawiono na tle koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami szereg zmian, które zdają się dawać początek prawdziwej transformacji w zarządzaniu. Pokazano jednocześnie wiele deficytów zarządzania, w którym efektywność jest nadrzędna wobec człowieka.

Wzrastająca potrzeba innowacyjności

Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregerson i Clayton M. Christensen twierdzą, że „człowiek, który prowadzi restaurację McDonald's na podstawie umowy franczyzy, także jest przedsiębiorcą, ale zbudowanie firmy na miarę Amazonu wymaga całkowicie innych umiejętności” [Dyer, Gregerson, Christensen, 2010: 68]. Autorzy ci przebadali 3 tysiące menedżerów oraz 500 osób, które założyły innowacyjne firmy lub wynalazły nowe produkty. Twierdzą, że ze zdziwieniem odkryli, iż

w większości firm menedżerowie najwyższego szczebla nie czują się osobiście odpowiedzialni za wymyślanie innowacji strategicznych. Uważają, że ich obowiązkiem jest raczej usprawnianie i stymulowanie procesu innowacyjnego. Natomiast menedżerowie wyższego szczebla najbardziej nowatorskich przedsiębiorstw – zaledwie 15% osób objętych badaniem – nie cedują kreatywnej pracy na podwładnych. Wykonują ją osobiście [Dyer, Gregerson, Christensen, 2010: 68].

Przedstawiony powyżej model poszukiwania innowacji w organizacjach ma zarówno pewne zalety, jak i wady. Autorzy tego badania chcieli podkreślić, jak istotne jest zaangażowanie naczelnego kierownictwa w proces tworzenia innowacji. Nie podają tego w wątpliwość także Philip Kotler i Fernando Trias de Bes, którzy jednak podkreślają, że „innowacyjna firma to nie taka, w której jest kilka niezwykle twórczych osób, spontanicznie obmyślających nowe pomysły. Cechuje ją raczej posiadanie kilku systemów, które zostały wprowadzone i z czasem udoskonalone” [Kotler, Trias de Bes, 2004: 209]. Autorzy przywołują opinie Gary’ego Hamela [1999], według którego innowacyjne organizacje stosują trzy systemy: rynek pomysłów, rynek środków finansowych i rynek talentów [Kotler, Trias de Bes, 2004: 209]. Ich zdaniem szczególnie cenne innowacje są generowane przez myślenie lateralne, które „może się pojawić spontanicznie u dowolnej osoby i w dowolnej firmie” [Kotler, Trias de Bes, 2004: 208].

Zainteresowanie nauki innowacjami rozpoczęło się w latach 40. XX wieku, a pojęcie innowacji do literatury ekonomicznej wprowadził w 1911 roku Joseph A. Schumpeter. Sam termin „innowacja” pochodzi od łacińskiego słowa *innovatis*, co znaczy odnowienie, tworzenie czegoś nowego. W języku polskim innowacja rozumiana jest także jako „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma” [Tokarski, 1980: 307]. W języku potocznym innowacja bywa utożsamiana ze zmianą na lepsze i często traktowana jako synonim pojęcia zmiana. Dla Schumpetera innowacja musiała być powiązana nie tylko z nowością, lecz także z pierwszym zastosowaniem tej nowości. Dalsze upowszechnianie pierwszego wdrożenia uważał on jedynie za imitację, a nie innowację. Odróżniał również innowacje od wynalazków, które nie zostały wprowadzone do produkcji [Niedzielski, Rychlik, 2006: 19]. Zaliczał do innowacji szerokie spektrum zjawisk: wprowadzenie nowego produktu lub jego gatunku, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia; wprowadzenie nowej metody produkcji dotychczas niewypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu; otwarcie nowego rynku; zdobycie nowego źródła surowców; wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu [Schumpeter, 1960: 104].

Problematyka innowacji była początkowo rozpatrywana jedynie w ujęciu makroekonomicznym; badano głównie wpływ postępu technicznego na rozwój gospodarczy. Analiza determinantów tego procesu na poziomie mikroekonomicznym pojawiła się później [Bielski, 2000: 6]. Pierwsze teorie innowacji skupione były na innowacjach technicznych i ich znaczeniu dla gospodarki, w której zasadniczą rolę odgrywały ziemia, produkcja i kapitał. Mniej ważne były czynniki kluczowe obecnie, jak wiedza i informacja [Janasz, Kozioł, 2007: 13].

Peter F. Drucker pisał, że

innowacje i przedsiębiorczość są potrzebne w takim samym stopniu społeczeństwu, jak i gospodarce, instytucjom użyteczności publicznej, jak i przedsiębiorstwom. Innowacje i przedsiębiorczość nie zmieniają wszystkiego od podstaw, lecz wprowadzają zmiany krok po kroku – w wyrobie, zasadzie postępowania, usłudze publicznej; nie są planowane, lecz koncentrują się na takiej czy innej okazji i potrzebie; są wprowadzane warunkowo i znikają, jeśli nie przyniosą oczekiwanych i potrzebnych wyników; innymi słowy są pragmatyczne, a nie dogmatyczne, raczej skromne niż pretensjonalne. Właśnie dlatego

umożliwiają dowolnemu społeczeństwu, gospodarce, przemysłowi, służbie publicznej czy przedsiębiorstwu zachowanie elastyczności i samoodnowę [Drucker, 1992: 271].

Z czasem na pierwszy plan wysunął się aspekt ekonomiczny, a nie techniczny, innowacji. Należy tu wymienić autorów zagranicznych: Peter F. Drucker, Philip Kotler, Ricki W. Griffin, Michael E. Porter oraz Polaków: Stanisława Marciniaka, Irenę K. Hejduk, Wiesława M. Grudzewskiego, Andrzeja Pomykałskiego i Stanisława Gomułkę [Janasz, Kozioł, 2007: 15]. Według podręcznika *Oslo Manual – Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* [OECD, Komisja Europejska 2005] innowacja występuje, gdy na rynek zostaje wprowadzony nowy albo ulepszony produkt lub zostaje zastosowany nowy albo ulepszony proces, a nowość tego produktu lub procesu musi występować przynajmniej w odniesieniu do wprowadzającego go przedsiębiorstwa. Równie szeroko rozumieją innowacje Ph. Kotler i F. Trias de Bes. Nie ograniczają ich do obmyślenia nowych produktów, lecz rozciągają na opracowywanie nowych procesów, nowych kanałów dystrybucji i nowych koncepcji prowadzenia działalności [2004: 208]. Nie mówią oni bezpośrednio o tytułowych innowacjach zarządzania, ale wymienione przez nich nowe koncepcje prowadzenia działalności są bardzo bliskie temu zagadnieniu.

Według P.F. Druckera innowacje powinny być domeną nie tylko biznesu, ale także sektora publicznego. Był przekonany, że są one potrzebne instytucjom publicznym w takim samym stopniu, a może nawet bardziej niż przedsiębiorstwom [Drucker, 1992: 191]. Z jego obserwacji wynika, że instytucjom publicznym jest znacznie trudniej wprowadzać innowacje niż nawet najbardziej biurokratyzowanym przedsiębiorstwom. W instytucjach tych większość innowacji jest albo narzucona przez ludzi z zewnątrz, albo na skutek katastrof [Drucker, 1992: 191].

W organizacjach publicznych brak presji, która pojawia się przy działaniu w warunkach konkurencyjnych, nie generuje wewnętrznej motywacji do innowacyjności i doskonalenia. Brak konkurencji jest istotnym problemem w znalezieniu miarodajnego punktu odniesienia dla wszelkich prób oceny własnej skuteczności. Użytkownicy usług publicznych, nie mając alternatywy, są zmuszeni do korzystania z zaproponowanej im oferty. Organizacje publiczne w takich warunkach nie są w stanie ocenić, czy osiągnęte przez nie rezultaty są najlepsze z możliwych. W warunkach prawdziwie konkurencyjnych jedyną szansą na przejęcie części rynku jest zaoferowanie klientom lepszej niż konkurencja oferty, co jest silnym bodźcem do poszukiwania innowacyjnych produktów, procesów, sposobów dystrybucji, komunikacji i obsługi klienta, a w końcu innowacyjnych koncepcji prowadzenia działalności i zarządzania.

Nadal trudno nie zgodzić się ze zdaniem P.F. Druckera, który niemal 20 lat temu twierdził, że „nie potrafimy jeszcze opracować teorii innowacji. Wiemy już dostatecznie wiele, by móc stwierdzić, kiedy, gdzie i jak szuka się w systematyczny sposób okazji do innowacji oraz w jaki sposób ocenia się szanse ich powodzenia oraz ryzyko w przypadku niepowodzenia. Wiemy wystarczająco dużo, by opracować, choć w zarysie, praktykę innowacji” [Drucker, 1992: 43]. Twierdził, że innowacja rzadko jest „pocałunkiem muzy”, lecz „polega na celo-

wym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić” [Drucker, 1992: 44].

O skuteczności systematycznego podejścia do innowacji może świadczyć choćby pięciofazowy model rozwoju innowacji, który przedstawili Mark Stefik i Barbara Stefik [2004: 9]. Pierwsza faza to zapożyczanie, gdy organizacja wykorzystuje dostępną wiedzę (np. uniwersytecką). W drugiej fazie, internalizacji, organizacja zatrudnia naukowców i specjalistów z uniwersytetów i zaczyna inwestować w badania, mając nadzieję, że zgromadzony kapitał intelektualny pozwoli w przyszłości na rozwój produktów i usług. W trzeciej fazie, nazywanej w tym modelu instytucjonalizacją, tworzone są własne centra badawcze, co prowadzi ostatecznie do uniezależnienia się od zewnętrznych źródeł wiedzy w fazie czwartej (specjalizacji). Faza piąta oznacza wpadnięcie w rutynę; technologia jest dojrzała, a organizacja skupia się na doskonaleniu swoich produktów i usług [2004: 9]. Cykl ten, choć zapożyczony z przemysłu, oddaje dobrze podejście wielu organizacji do innowacji. Potrzeba czasu, aby organizacja zaczęła instytucjonalizować obszar badań i rozwoju. W pewnym momencie wypracowane metody działania zaczynają przynosić konkretne efekty i wówczas łatwo wpaść w rutynę i przekonanie, że skoro rezultaty podejmowanych działań są tak dobre, to żadne zmiany nie są potrzebne w otoczeniu konkurencyjnym. Taki sposób myślenia często stanowi kres istnienia wielu przedsiębiorstw. W sektorze publicznym obserwujemy nasilony dyskurs na temat potrzeby i roli innowacji przy ograniczonej jednocześnie zdolności organizacji do transformacji, która stworzyłaby nowe możliwości oraz warunki innowacyjności i wzrostu.

Na rosnącą potrzebę innowacji wskazują także Gary Hamel i Bill Breen, których książka *Zarządzanie jutra: Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* stała się bestsellerem ostatnich lat [Hamel, Breen, 2008]. Zarządzanie, które znamy współcześnie, nazwali „starzejącą się technologią”. Przywołują przykłady innowacji z niemal wszystkich dziedzin życia, podczas gdy zarządzanie przez ostatnich kilkadziesiąt lat zbyt wiele się nie zmieniło.

Układ hierarchiczny uległ spłaszczeniu, ale niewyeliminowaniu. Szeregowi pracownicy są bardziej samodzielni i lepiej wyszkoleni, lecz ciągle wymaga się od nich podporządkowania decyzjom kierownictwa. Awans menedżerów niższego szczebla wciąż wymaga przyzwolenia starszych. Decyzje strategiczne ciągle zapadają na samej górze. A imponujące mowy wciąż są wygłaszane przez tych samych ludzi z imponującymi tytułami i jeszcze bardziej imponującymi gratyfikacjami. Mniej jest wprowadzić pośredników, ale ci, którzy pozostali, wykonują te same tradycyjne zadania: ustalają budżety, zlecają prace, oceniają wyniki, motywują swych podwładnych do wyczerpanych starań [Hamel, Breen, 2004: 18].

G. Hamel wraz ze swoimi kolegami z London Business School (prof. Julian Birkinshaw i dr Michael Mol), którzy prowadzą badania historii innowacji zarządzania, jako przykłady takich innowacji podają m.in.: zarządzanie wiedzą, nowe narzędzia racjonalnej alokacji kapitału, zarządzanie wartościami niewymiernymi, metody i narzędzia wykorzystywania zdolności i pomysłów każdego

pracownika czy budowę globalnego wirtualnego konsorcjum, jakim jest Visa [Hamel, Breen, 2008: 38–41].

Można znaleźć znacznie wcześniejsze przykłady zmian, które wpisują się w ramy innowacji zarządzania.

Sukcesy Napoleona, którego kampanie wciąż stanowią materiał szkoleniowy w akademiach wojskowych całego świata, w dużej mierze były spowodowane innowacją doktryny wojskowej. Przed rewolucją armie francuskie walczyły za monarchię – odległą i często niezbyt inspirującą. We Francji porewolucyjnej jednak Napoleon rozdmuchał iskry nacjonalizmu. I jak się okazało, obywatele walczący dla *la gloire de la France* zdolni byli bić się z zapalem, jakiemu nie mógł się równać żaden twór systemu feudalnego. Efekt – siła zbrojna, którą Carl von Clausewitz określił jako „golem dysponujący siłą całego ludu” [Hamel, Breen, 2008: 44].

Nasuwa się pytanie, jak współcześnie tworzyć innowacje zarządzania w odniesieniu do problemów publicznych i społecznych. Innowacje, które sprawiłyby, że organizacje (szczególnie publiczne) zyskałyby nowe szanse konkurowania, nowe szanse bardziej racjonalnej alokacji zasobów, nowe szanse współpracy wewnętrznej i zewnętrznej etc.

Innowacyjne środowisko zarządzania

G. Hamel i B. Breen, pisząc o zarządzaniu jutra, umiejscawiają innowacje zarządzania na szczycie piramidy innowacji [2008: 50–51]. Niższe rangą ich zdaniem są: innowacje operacyjne, innowacje produktu/usługi oraz innowacje strategii. Umiejscowienie innowacji zarządzania na szczycie piramidy oznacza, że innowacje te w większym stopniu odpowiadają za tworzenie wartości i wzmacnianie konkurencyjności. Autorzy podkreślając znaczenie innowacji zarządzania, twierdzą, że aby mogły one zaistnieć, potrzebne jest odpowiednie środowisko zarządzania. Przez środowisko zarządzania należy rozumieć ogół elementów zarówno ożywionych, jak i nieożywionych, wzajemnie ze sobą powiązanych, które mają wpływ na kształt tegoż zarządzania.

Zdaniem Hamela i Breena [2008: 30–31], mimo iż od śmierci Maxa Webera upłynęło już blisko 90 lat, to kontrola, precyzja, stabilność, dyscyplina i niezawodność, które opiewał w swoim modelu biurokracji, są wszechobecne w wielu współczesnych organizacjach. We współczesnych modelach zarządzania bez trudu odnajdziemy także większość cech biurokracji wyróżnionych przez Webera [Griffin, 2000: 363]:

- przyjęcie wyraźnego podziału pracy z określeniem zakresu odpowiedzialności każdego członka organizacji;
- stworzenie spójnego zestawu zasad mających zagwarantować jednolity sposób wykonywania zadań;
- wprowadzenie hierarchii stanowisk dla urzędów tworzących linię podporządkowania od góry do dołu organizacji;

- zatrudnianie do kierowania organizacją najemnych menedżerów, którzy jednocześnie nie są właścicielami organizacji;
- zatrudnianie i awansowanie pracowników na podstawie ich technicznej wiedzy fachowej.

R.W. Griffin wymienia wśród najbardziej trafnych współcześnie przykładów biurokracji instytucje rządowe i uniwersytety [Griffin, 2000: 363]. Zwraca uwagę na nadmierną liczbę kolejnych etapów do przejścia i formularzy do wypełnienia przy ubieganiu się o przyjęcie na uczelnię, przydział miejsca w akademiku, zmianę przedmiotów specjalizacyjnych, złożenie pracy dyplomowej itp. Hamel i Breen, nawiązując do propozycji Webera, piszą w sposób następujący: „I choć w ostatnim czasie zwykliśmy narzekać na biurokratyzację, to jej wymogi wciąż stanowią podstawę organizacji praktycznie wszystkich uczestników sektora publicznego, a także firmy – również twojej” [Hamel, Breen, 2008: 31].

Henri Fayol opisał w 1917 roku istotę zarządzania jako planowanie, organizowanie, przewodzenie, koordynowanie i kontrolę [Fayol, 1947]. Jest to definicja, z którą, mimo upływu niemal stu lat od jej stworzenia, zgadza się większość współczesnych menedżerów. Choć została ona zaproponowana w czasach, w których nie było jeszcze mowy o zarządzaniu poza sektorem przedsiębiorstw, pozostaje wciąż aktualna i niepodawana w wątpliwość także w zarządzaniu instytucjami publicznymi, organizacjami kultury, służby zdrowia, rynku pracy itp.

Hamel i Breen [2008] nazywają zarządzanie „starzejącą się technologią”, gdyż ich zdaniem

w minionym półwieczu doświadczyliśmy radykalnych zmian w każdej niemal dziedzinie życia – od technologii po geopolitykę. W porównaniu z nimi praktyka zarządzania zdaje się rozwijać w żółtym tempie. Prezes z lat 60., nagle wskrzeszony i postawiony na dawnym stanowisku, byłby niewątpliwie zdumiony elastycznością łańcuchów logistycznych i całodobowym serwisem technicznym. Jednak, gdy minąłby mu już pierwszy szok, nie miałby najmniejszego problemu z zarządzaniem życiem korporacji, gdyż większość rytuałów zarządzania praktycznie nie odbiega od tych sprzed pokolenia czy dwóch [Hamel, Breen, 2008: 18].

Zarządzanie powinno być według Hamela i Breena opisywane poprzez zadania, które stawiane są menedżerom. Pośród tych zadań wymieniają [Hamel, Breen, 2008: 36]:

- określanie i wytyczanie **celu**,
- organizowanie i podział **pracy**,
- koordynowanie i kontrola **działań**,
- rozwijanie i wykorzystanie **talentu**,
- gromadzenie i stosowanie **wiedzy**,
- skupianie i alokacja **zasobów**,
- tworzenie i rozwijanie **stosunków**,
- bilansowanie i wychodzenie naprzeciw **oczekiwaniom udziałowców**.

Piszą przy tym w sposób następujący:

Wszystkie te czynności stanowią podstawę osiągania określonych celów – czy będzie to wysłanie misji na Marsa, kierowanie szkołą średnią, wyprodukowanie hollywoodzkiego

hitu, czy zorganizowanie zebrania przykościelnej organizacji charytatywnej. A wszystko, co znacząco zmienia sposób, w jaki cele te zostają osiągnięte, może być określone jako innowacja zarządzania [Hamel, Breen, 2008: 36].

Opisanie zarządzania poprzez pryzmat zadań, które się przed nim stawia, daje jednocześnie menedżerom swobodę w tworzeniu koncepcji realizacji tych zadań. Tworzy się duża przestrzeń dla innowacyjnych rozwiązań w ramach samego zarządzania.

Fred Gault wiąże innowacje z tworzeniem wartości z wiedzy [2010: 4]. W tym ujęciu widoczne są dwa bardzo ważne elementy. Po pierwsze, wprowadzanie innowacji w rozumieniu Schumpetera, jako nowości w obszarze produktu, metody, technologii etc., nie stwarza jeszcze automatycznie większej wartości. Po drugie, innowacja jest powiązana z wiedzą. Jeżeli nawet trudno nie zgodzić się z tym, że pomysły i odkrycia – jak twierdzą Tom Kelly i Jonathan Littman – są często rezultatem przypadkowych zdarzeń lub eksperymentów, które wyszły inaczej, niż zostały zaplanowane [Kelly, Littman, 2001: 148], to i tak są one źródłem nowej wiedzy.

Stwierdzenie to ma istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania innowacjami. Silne powiązanie innowacji z wiedzą jest wyraźnym wskazaniem dla menedżerów, jakie kompetencje powinni posiadać pracownicy i jakie możliwości ich wykorzystania powinni mieć w organizacjach, żeby można było mówić o środowisku sprzyjającym innowacjom. Niewątpliwie Kelly i Littman mają rację, pisząc, że innowacji nie da się zarządzać poprzez centralne planowanie. Zwracają oni uwagę na prosty, lecz krytyczny element, jakim jest „oczekiwanie nieoczekiwanego” [Kelly, Littman, 2001: 148]. W związku z tym pojawia się pytanie, w jakim stopniu możliwe jest w ogóle zarządzanie innowacjami. Jeżeli przyjmiemy, że zarządzanie jest procesem zaplanowanym, a innowacje często pojawiają się nieoczekiwanie, to widoczna jest sprzeczność pomiędzy tymi obszarami. „Oczekiwać nieoczekiwanego” to zdaniem wspomnianych wyżej autorów być otwartym na niespodzianki w organizacji i jej otoczeniu [Kelly, Littman, 2001: 148]. Zarządzanie w niezmienionej od kilkudziesięciu lat formie jest z kolei procesem ściśle zaplanowanym. Nasuwają się w związku z tym dwa spostrzeżenia. Po pierwsze, jeżeli oczekujemy dynamicznego wzrostu innowacyjności w organizacjach, potrzebne są zmiany w ramach samej koncepcji zarządzania, o czym szeroko piszą m.in. wspomniani Hamel i Breen [2008]. Po drugie, aby stworzyć możliwości prawdziwej innowacyjności i wzrostu tworzonej wartości, potrzebne są zmiany w środowisku zarządzania.

Biurokratyczny model organizacji, brak elastyczności, ściśle określony czas pracy i rozliczanie pracowników z czasu, a nie efektów, przywiązanie do biurka, strzeżenie pomysłów przed innymi, piętrzące się sprawozdania, ściśle określone procedury i ramy czasowe dla większości zadań, czy pseudomotywacyjne systemy oceny i wynagrodzeń to tylko niektóre celebrowane wręcz przez współczesne organizacje przeszkody na drodze do wysokiej innowacyjności.

Zdaniem P. Himanena „najważniejszym źródłem produktywności ekonomii informacji jest kreatywność, a nie jest możliwe tworzenie interesujących rzeczy w nieustannym pośpiechu i w wyznaczony sposób od ósmej do szesnastej”

[Hamel, Breen, 2008: 78–79]. Możliwe, że wielu współczesnych menedżerów, czytając te słowa, czuje wewnętrzny sprzeciw, a może nawet złość. Nic w tym dziwnego, skoro wciąż żyją w świecie zarządzania wymyślonego przez Fayola i Webera, którego naczelne hasła to: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrola. Trudno im zrozumieć, że „innowacja potrzebuje czasu – czasu na marzenia, czasu na przemyślenia, czasu na naukę, czasu na pomysły i czasu na eksperymenty. I to musi być czas, którego nic nie przerywa – czas kiedy możesz położyć nogi na biurku i zapatrzeć się w przestrzeń” [Hamel, Breen, 2008: 78].

Współtworzenie wartości wraz z klientami jako początek „Zarządzania 2.0”?

Koncepcję współtworzenia wartości wraz z klientami wprowadzili do głównego nurtu myślenia o zarządzaniu, budowaniu przewagi konkurencyjnej i innowacyjności Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy. Szczególnie wnikliwie przedstawili ją w monografii zatytułowanej *Przyszłość konkurencji: Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami* [Pralad, Ramaswamy, 2005]. Ci dwaj naukowcy z Ross School of Business Uniwersytetu Michigan zwrócili uwagę na głęboką transformację, która stopniowo zachodzi w społeczeństwie i gospodarce [Pralad, Ramaswamy, 2005: 13]. Ich zdaniem wciąż rosnąca oferta rynkowa niekoniecznie zapewnia lepsze doświadczenia konsumentom. Jest to jedna z głównych przyczyn rosnącego udziału klientów w tworzeniu wartości dla samych siebie. Prahalad i Ramaswamy pierwszy raz przedstawili koncepcję współtworzenia wartości w artykule *Co-Opting Customer Competence*, opublikowanym w 2000 roku w „Harvard Business Review” [Pralad, Ramaswamy, 2000: 79–87]. Wyrazili wówczas przekonanie, iż dotychczasowa konkurencja była jak klasyczny teatr, w którym każdy z aktorów ma ściśle zdefiniowaną rolę, a klienci płacą za bilety i pasywnie oglądają przedstawienie. W biznesie firmy, dystrybutorzy i dostawcy rozumieli i przestrzegali swoich dobrze zdefiniowanych ról. Obecnie, zdaniem Prahalada i Ramaswamy’ego, konkurencja jawi się bardziej jako teatr eksperymentalny lat 60. i 70. XX wieku, w którym każdy może sam kształtować swoją rolę na scenie [Pralad, Ramaswamy, 2000: 79]. Do kształtowania swojej roli na scenie autorzy przyrównują samodzielne kształtowanie przez klientów własnych doświadczeń z oferowanymi im produktami. Klienci coraz częściej biorą aktywny udział w kształtowaniu swoich doświadczeń, a przez to we współtworzeniu wartości dla samych siebie, a także innych klientów.

We wspomnianym powyżej artykule Prahalad i Ramaswamy zarysowali profil przyszłej koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami, kładąc duży nacisk na rolę klientów jako źródła kompetencji oraz zarządzanie ich spersonalizowanymi doświadczeniami [Pralad, Ramaswamy, 2000: 79–87]. Zwrócili uwagę na to, że dzięki powszechnemu dostępowi do internetu w postawach i zachowaniu konsumentów zachodzą ważne zmiany. Następuje wzrost zaangażo-

wania klientów w aktywny i otwarty dialog z oferentami towarów i usług. Dialog ten jest coraz częściej kontrolowany nie przez organizacje, lecz klientów, którzy nigdy wcześniej nie stanowili tak dużej siły nacisku. Prowadzi to do fundamentalnych zmian w dynamice rynku [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 80]. Aktywnie zaangażowani klienci mogą być postrzegani przez niektóre organizacje jako zagrożenie, ale przy odpowiednich zmianach w zarządzaniu mogą stanowić cenne źródło kompetencji i w ten sposób tworzyć szanse na bardziej dynamiczny rozwój.

Obok zachęcania klientów do aktywnego dialogu Prahalad i Ramaswamy zwracają uwagę na rolę mobilizacji społeczności klientów, zarządzanie ich różnorodnością oraz współtworzenie spersonalizowanych doświadczeń [2000: 82–84]. Głównie dzięki możliwościom komunikacji, które daje internet, klienci mają możliwość łatwiejszego niż wcześniej samodzielnego formowania wirtualnych społeczności. Czaty, fora dyskusyjne, portale społecznościowe sprzyjają samoistnemu tworzeniu się takich społeczności spośród klientów, którzy osobiście nawet się nie znają. Społeczności konsumentów, w odróżnieniu od indywidualnych klientów, dysponują dużą siłą wpływu na producentów i rynek. Jest to siła, której organizacje nie mogą ignorować, a w wielu przypadkach mogą ją pozytywnie wykorzystywać.

Twórcy koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami zwracają uwagę także na zmianę w podejściu klientów do produktu. O jego wartości nie decyduje sam fizyczny towar czy usługa, a klienci nie są już zainteresowani jedynie zakupem. Produkt, zdaniem Prahalada i Ramaswamy'ego, jest tak naprawdę zaledwie artefaktem, wokół którego kształtowane są doświadczenia konsumentów. Co więcej, klienci nie chcą ograniczać swoich doświadczeń do wzorów wykreowanych przez producentów. Chcą aktywnie uczestniczyć w ich kształtowaniu, zarówno sami, jak i wspólnie z ekspertami lub innymi klientami. Autorzy zwracają przy tym uwagę na to, aby nie mylić personalizacji z kastomizacją. Kastomizacja polega na dostosowaniu przez producenta towaru lub usługi do potrzeb i oczekiwań klienta. Personalizacja oznacza, że to klient staje się współtwórcą treści swojego doświadczenia [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 83].

Prahalad i Ramaswamy wprowadzają pojęcie innowacyjnego środowiska doświadczeń, które dobrze koresponduje z omawianym w poprzednim rozdziale innowacyjnym środowiskiem zarządzania. Środowisko to „obejmuje wyroby i usługi, a także rozmaite tryby współpracy służące interakcji poszczególnych osób z firmą, w tym rozmaite kanały, działania, pracowników i wspólnoty” [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 62]. Zdaniem wspomnianych autorów menedżerowie zamiast skupiać się w innowacjach na produktach i usługach, powinni zwrócić większą uwagę na środowisko doświadczeń. Środowisko takie powinno [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 62]:

- stwarzać konsumentom okazję do współtworzenia swoich doświadczeń z produktami i usługami;
- służyć różnorodnej grupie konsumentów, od najbardziej wyrafinowanych i aktywnych do cechujących się niskim stopniem wyrafinowania i biernych;

- uwzględniać to, że nie każdy konsument zawsze chce brać aktywny udział we współtworzeniu wartości; czasem wystarczy mu bierna konsumpcja;
- ułatwiać korzystanie z nowych możliwości, powstających w wyniku rozwoju technologii;
- angażować konsumenta emocjonalnie i intelektualnie;
- wyraźnie uwzględniać zarówno społeczne, jak i techniczne aspekty doświadczeń konsumentów.

Prahalad i Ramaswamy wskazują także na konieczność przygotowania organizacji do nowych warunków konkurencyjności i budowy przewagi konkurencyjnej. Nowe warunki konkurencyjności wymagają od organizacji zmiany systemów zarządzania i tradycyjnych struktur organizacyjnych [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 86–87]. Tradycyjne systemy rynkowe bazowały na alokacji kosztów, co było główną determinantą ceny. W nowym mechanizmie ustalania cen ich podstawą staje się ocena użyteczności produktów, której dokonują klienci, a nie producenci. Będzie wobec tego rosła popularność zarządzania opartego na projektach, co pozwoli na lepszą ocenę efektów oraz bardziej dynamiczny podział zadań i zasobów. Autorzy artykułu używają metafory „zapięcia na rzep” (ang. *Velcro*) dla opisanego możliwości bezproblemowej i szybkiej rekonfiguracji zasobów, która jest niezbędna w organizacjach nastawionych na współtworzenie [Prahalad, Ramaswamy, 2000: 87].

Prahalad i Ramaswamy rozwinęli koncepcję współtworzenia wartości w książce *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*, wydanej po raz pierwszy w 2003 roku przez Harvard Business School Press (wyd. pol.: *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, 2005). Wydanie książki autorzy poprzedzili publikacją artykułu *The Co-Creation Connection* w czasopiśmie „Strategy and Business” w kwietniu 2002 roku. W 2004 roku opublikowali w „Journal of Interactive Marketing” artykuł *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation*, aby upowszechnić główne tezy książki wśród szerokiego grona czytelników.

Zarządzanie nie może już, zdaniem Prahalada i Ramaswamy’ego, ograniczać się jedynie do myślenia o kosztach, jakości produktów i procesów, prędkości i sprawności. Opłacalny wzrost wymaga nowych źródeł innowacji i kreatywności. Uważają oni za paradoks gospodarki XXI wieku fakt, że dostęp do rosnącej ilości produktów i usług przynosi konsumentom coraz mniejsze zadowolenie [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 14]. Prezentują pogląd, że wartość będzie w coraz większym stopniu współtworzona przez organizacje i klientów, w miejsce dotychczasowego modelu tworzenia całej wartości wewnątrz organizacji. Współtworzenie jest koncepcją, która nie tylko przedstawia pewien trend wspólnego tworzenia wartości, lecz ogromną transformację relacji pomiędzy organizacją i jej klientami. Transformacja ta polega na odejściu od klientów zawierających transakcje z firmą w celu zakupu produktów na rzecz klientów, dla których zakup jest jedynie częścią doświadczenia. Wartość nie wywodzi się z fizycznego produktu ani z sieci komunikacyjnej i informacyjnej, ani nawet z sieci relacji czy umiejętności. Wartość wynika z doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział dany klient w konkretnym czasie, w konkretnym miejscu, w kontek-

ście konkretnego zdarzenia. Konsumenci w coraz większym stopniu poszukują wolności wyboru, z kim i w jaki sposób chcą wchodzić w interakcje [Prahalad, Ramaswamy, 2005: 21].

Koncepcje współtworzenia wartości C.K. Prahalad rozwija wspólnie z M.S. Krishnanem w książce zatytułowanej *Nowa era innowacji* [2010]. Przedstawiają w niej m.in. koncepcje dynamicznego dobierania talentów, która dobrze zarysowuje kierunek zmian zachodzących w podejściu do zarządzania. Autorzy zwracają uwagę na następujące cechy dynamicznego doboru talentów [Prahalad, Krishnan, 2010: 166]:

- wiele zadań i projektów wykonuje się w różnych miejscach na całym świecie;
- kompetencje są rozproszone geograficznie i mogą być rozdzielone pomiędzy różne organizacje;
- skład zespołów zależy od specyfiki zadania, a charakter zadań zmienia się z czasem trwania projektu;
- nie ma żadnych ustalonych wzorców migracji stanowisk pracy; zależy ona od charakteru zadań i dostępności talentów;
- wspólnym tematem jest arbitraż talentów, a nie kosztów.

Podobny sposób myślenia znajdziemy w książce Thomasa Koulopoulosa i Toma Roloffa zatytułowanej *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing* [2006]. Twierdzą oni, że posiadanie centrali firmy w Londynie, produkowanie w krajach gwarantujących najniższe koszty wytworzenia oraz sprzedaż w oddziałach na całym świecie nie oznacza jeszcze, że firma działa w pełni globalnie [Koulopoulos, Roloff, 2006: vi]. Obecnie ludzie, towary i idee przemieszczają się swobodnie na całym świecie. Wymaga to jednakże nowych sposobów zarządzania pracą w warunkach mobilności. Koulopoulos i Roloff zwracają uwagę na to, że mobilność jest coraz bardziej związana z pracą intelektualną, a nie fizyczną. Podkreślają, że w związku z tym obserwuje się wiele przypadków rozczarowania outsourcingiem, którego powodu upatrują nie w samej koncepcji, ale jej błędnej realizacji [Koulopoulos, Roloff, 2006: vii]. Pogoń za obniżeniem kosztów pracy nie może przysłonić celu, jakim jest tworzenie wartości, a do którego dzisiaj potrzebne są odpowiednie kompetencje. *Outsourcing* nie może być poszukiwaniem jedynie niższych kosztów, lecz przede wszystkim większych kompetencji, a one są zdaniem Koulopoulosa i Roloffa kombinacją procesów, ludzi i postaw [Koulopoulos, Roloff, 2006: viii]. Koulopoulos i Roloff mówią w związku z tym o inteligentnym outsourcingu (ang. *smartsourcing*), którego podstawą jest dostęp nie do taniej siły roboczej i oszczędności, lecz do kompetentnych, utalentowanych i odpowiednio wykształconych pracowników.

O roli konsumentów w tworzeniu innowacji pisze również F. Gault. Rozróżnia on przy tym innowacje tworzone pod wpływem użytkowników od tych tworzonych przez użytkowników. W pierwszym przypadku użytkownicy są źródłem informacji, które dla organizacji stanowią kluczowy wkład w tworzenie innowacji. Możliwym scenariuszem jest aktywny udział klientów w tworzeniu innowa-

cji. Klienci motywowani chęcią ulepszenia dostępnych produktów i usług mogą chcieć dzielić się swoją wiedzą i pomysłami [Gault, 2010: 16].

W kategoriach dynamicznego dobierania talentów przed zarządzaniem wyłania się kilka kluczowych wyzwań stawianych menedżerom [Prahalad, Krishnan, 2010: 170]:

- menedżerowie muszą wiedzieć, gdzie znajdują się talenty zarówno w organizacji, jak i poza nią;
- menedżerowie powinni pomagać zespołom projektowym w radzeniu sobie ze stresem spowodowanym presją czasu, niejednoznacznymi stosunkami władzy i uprawnień oraz oddziaływaniem różnic kulturowych i stosunków międzyludzkich;
- w organizacji powinny być stworzone warunki współpracy typu *Velcro*, co oznacza, że zespoły mogą się bez trudu ze sobą spotykać, a potem bez trudu się rozdzielać;
- menedżerowie powinni tworzyć warunki do zmniejszania strat wynikających z tarć w ramach i pomiędzy zespołami, spowodowanych dynamicznym doborem talentów.

Z tego obrazu wyłania się zarządzanie, które pełni rolę nie tyle decyzyjną, ile wspomagającą realizację zadań i projektów w taki sposób, aby zapewnić ciągłość doskonalenia i innowacyjności. Pojawia się zarządzanie, które nie tyle wyznacza cele i strzeże ich realizacji, ile tworzy warunki dla utalentowanych i kreatywnych ludzi do stawiania takich celów i wspomaga ich w procesie realizacji.

Zamiast zakończenia

W związku z przedstawioną powyżej koncepcją współtworzenia wartości wraz z klientami i jej niezwykle silnym oddziaływaniem na kształt zarządzania pojawia się chęć rozważenia, czy kontury nadchodzących zmian upoważniają do mówienia o początkach „Zarządzania 2.0”. I nie chodzi tu o efekt marketingowy, lecz postawienie w sposób symboliczny pytania o potrzebę i możliwość głębokiej transformacji w myśleniu o zarządzaniu. Tak uczynili Philip Kotler, Hermawan Kartajaya i Iwan Setiawan, gdy przedstawiając ewolucję, którą przeszedł marketing, zatytułowali swoją książkę *Marketing 3.0* [2010]. Podobnego zabiegu dokonał Matt Mayewski, który pracownika przyszłości pracującego w chmurze nazwał Adam 2.0 [Mayewski, 2011: 70].

W związku z kryzysem zarządzania, które doprowadziło do utraty więzi łączących biznes ze społeczeństwem, o czym piszą Michael E. Porter i Mark R. Kramer [2011: 36–55], pojawia się kilka ważnych pytań:

- Czy nie jest możliwe myślenie o zarządzaniu, w którym priorytetem jest nie efektywność, lecz odpowiedzialność i wiarygodność?
- Czy znaczenia zarządzania nie powinniśmy szukać także poza wymiarem materialnym – w wymiarze humanistycznym, którego nie będziemy usilnie próbowali wyrazić w sposób typowy dla myślenia ekonomicznego?

- Jak zmienić obecnie znane i prawie niezmienione od czasów M. Webera i H. Fayola zarządzanie, aby uwzględniało potrzeby duchowe i kreatywność społeczeństwa twórczego, opisywane m.in. przez Richarda Floridę [2002] w *The Rise of Creative Class*?
- Jak zmienić zarządzanie, aby umożliwiało poszukiwanie innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów nie tylko w krajach wysoko rozwiniętych, lecz również biedniejszych, co szeroko opisuje C.K. Prahalad [2010] w książce *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*?
- Czy jest możliwa zmiana zarządzania tak, aby pomagało tworzyć wyjątkową wartość społeczną i to w sposób ekonomicznie uzasadniony?
- Czy osiągniemy powyższe efekty poprzez zarządzanie skoncentrowane głównie na organizacji zamiast na potrzebach i problemach ludzi?

Obecnie znane nam zarządzanie jest niewątpliwie zdehumanizowane; koncentrując się głównie na efektywności podejmowanych działań, traci się z oczu pojedynczego człowieka, uwzględniając co najwyżej jego potrzeby materialne, a pomijając jego problemy, pragnienia, potrzeby emocjonalne i duchowe. Nawet gdy celem działalności organizacji jest tworzenie wartości społecznych lub humanistycznych (jak w przypadku organizacji niebiznesowych), to znane nam zarządzanie brutalnie spłyca i upraszcza rzeczywistość, chcąc koniecznie zmierzyć także to, co niemierzalne. W efekcie takiego zarządzania powstają zunifikowane towary i usługi kierowane nie do ludzi, lecz do rynków docelowych, nawet wówczas, gdy mają rozwiązywać najbardziej osobiste ludzkie problemy.

Literatura

- Bielski I. (2000), *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Dyer J.H., Gregerson H.B., Christensen C.M. (2010), *DNA innowatora*, „HBR Polska”, listopad: 67–77.
- Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia W. Wilak, Poznań.
- Florida R. (2002), *The Rise of Creative Class*, Basic Books, New York.
- Gault F. (2010), *Innovation Strategies for a Global Economy. Development, Implementation, Measurement and Management*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.
- Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Hamel G. (1999), *Bringing Silicon Valley Inside*, „Harvard Business Review”, September.
- Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Harvard Business School Press, Lublin.
- Hippel E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford, New York.
- Hutt M.D., Speh T.W. (1997), *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa.
- Janasz W., Kozioł K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Johnson M.W. (2010), *Seizing the White Space. Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Kelly T., Littman J. (2001), *The Art of Innovation*, Doubleday, New York.

- Komisja Europejska (2005), *Oslo Manual – Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Komisja Europejska.
- Kotler Ph., Trias de Bes F. (2004), *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0: Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek*, MT Biznes, Warszawa.
- Koulopoulos T.M., Roloff T. (2006), *Smartsourcing: Driving Innovation and Growth Through Outsourcing*, Platinum Press, Massachusetts.
- Mayewski M. (2011), *Praca w chmurze*, „Newsweek”, Nr 46.
- Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Jak przestawić kapitalizm na nowe tory, by wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu*, „Harvard Business Review Polska”, maj: 36–55.
- Prahalad C.K. (2010), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Pearson Education, New Jersey.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January: 79–87.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2002), *The Co-Creation Connection*, „Strategy and Business”, Issue 27, April 9.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2003), *The New Frontier of Experience Innovation*, „MIT Sloan Management Review”, Vol. 44, No 4.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation Experiences. The Next Practice in Value Creation*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, No 3: 5–14.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
- Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Stefik M., Stefik B. (2004), *Breakthrough: Stories and Strategies of Radical Innovation*, MIT Press, Cambridge.
- Tokarski J. (1980), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa.